



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DISCIPLINA: PROJETO EXPERIMENTAL MONOGRAFIA**  
**ÁREA: MARKETING DE VAREJO**  
**PROFESSORA ORIENTADORA: TATYANNA CASTRO**

# **ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM PANORAMA DA MARCA PRÓPRIA DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR**

**MARIANA PEIXOTO RODRIGUES ACCIOLY**  
**RA: 2022199/5**

**Brasília/DF, junho de 2006**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DISCIPLINA: PROJETO EXPERIMENTAL MONOGRAFIA**  
**ÁREA: MARKETING DE VAREJO**

## **ANÁLISE DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM PANORAMA DA MARCA PRÓPRIA DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR**

Monografia apresentada como requisito de conclusão do curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Professora orientadora: Tatyanna Castro.

**MARIANA PEIXOTO RODRIGUES ACCIOLY**  
**RA: 2022199/5**

**Brasília/DF, junho de 2006**

### **Apresentação de monografia**

Monografia apresentada como requisito de conclusão do curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. A apresentação se realizou no dia 31 de maio de 2006 para a banca examinadora, formada por professores do UniCEUB.

---

Professor Mauro Castro

---

Professor Cléber

---

Professora Tatyanna Castro

Agradeço à Deus por me conceder momentos de serenidade em uma fase conflituosa da minha vida, à minha mãe e meu irmão, que são exemplos de força e tranquilidade; à minha orientadora Tatyanna Castro e pelo apoio que recebi de todos nos momentos de estudos e nos momentos difíceis.

Agradeço também à equipe do Departamento de Imprensa e Relações Públicas do Grupo Pão de Açúcar, em especial ao Fábio Chaves, que demonstrou interesse pelo desenvolvimento deste estudo, além de fornecer informações substanciais para execução do trabalho.

## **Resumo**

Este trabalho apresenta uma análise geral do varejo, visando expor de que maneira as marcas próprias foram introduzidas pelo setor supermercadista brasileiro e quais são os itens valorizados pelos consumidores nesse ambiente de compra. A comercialização de marcas próprias foi adotada pelas principais cadeias de supermercado, com o intuito de ofertar produtos mais baratos. Inicialmente, o segmento de menor renda eram os principais consumidores e as marcas próprias restringiam-se apenas a gêneros alimentícios de primeira necessidade. Entretanto, os supermercados se modernizaram e primaram pela qualidade de seus produtos e serviços, essa mudança teve impacto na fabricação dos produtos com marcas próprias e na forma de como os consumidores percebem tais produtos. A proposta deste estudo é a discussão da percepção atual do consumidor brasileiro em relação aos produtos com a marca própria do Grupo Pão de Açúcar.

Palavras-chaves: varejo, setor supermercadista, hábitos de consumo e marcas próprias.

## Sumário

Introdução .....	7
1 Varejo .....	9
1.1 Atividade e função do varejo .....	9
1.2 Histórico do varejo no Brasil .....	10
1.3 Evolução do setor supermercadista brasileiro .....	11
1.4 Nova ordem varejista: o multinegócio .....	12
2 Branding .....	14
2.1 Conceito de Branding .....	14
2.2 Gestão Integrada de Branding .....	14
2.3 Orientação de marketing .....	15
2.4 Controle de Qualidade .....	16
2.5 Análise de desempenho .....	17
2.6 Modelo de produtividade .....	19
3 Consumidor .....	21
3.1 Comportamento de consumo .....	21
3.2 Satisfação do consumidor .....	23
3.3 Atmosfera da loja .....	25
4 Marcas .....	28
4.1 Marcas Próprias .....	29
4.2 Lançamento de marcas próprias .....	30
4.3 Desenvolvimento das marcas próprias .....	32
4.4 Posicionamento dos fornecedores .....	34
4.5 Posicionamento dos consumidores .....	36
4.6 Panorama do Grupo Pão de Açúcar .....	37
Considerações Finais .....	39
Referências Bibliográficas .....	41
Anexos .....	43

## Introdução

As mudanças ocorridas no comportamento do consumidor implicaram em um posicionamento mais ativo perante o mercado. Devido ao aumento no grau de exigência de consumo, algumas pessoas em determinadas ocasiões cerimoniais, por exemplo, não se importam em pagar um pouco mais para obter a qualidade e o desempenho do produto desejado. Essas e outras transformações foram provocadas pelo sortimento de produtos disponível no mercado e pela infinidade de influências internas e externas a que o consumidor está submetido.

Esse estudo investiga a penetração das marcas próprias no mercado supermercadista brasileiro, visando identificar como os produtos de marcas próprias são percebidos pelos consumidores. Inicialmente, essa estratégia foi orientada para aqueles que procuram preços mais baixos, sem a preocupação com desempenho semelhante ao produto da marca líder. Assim, as marcas próprias eram percebidas como produtos baratos e sem qualidade, sendo por isso, rejeitadas por uma parcela significativa de consumidores. Para reverter esse quadro, as principais redes de supermercados priorizaram a qualidade dos produtos vendidos com a marca do varejista, ao escolher criteriosamente seus fornecedores e implantar um rigoroso controle de qualidade.

O objetivo desse estudo destina-se na análise do desenvolvimento das marcas próprias no Brasil: de que forma elas surgiram e quais são as características básicas desses produtos; visa também, revelar os atributos dos produtos e serviços valorizados pelos consumidores e de que maneira eles influem na produção das marcas próprias.

Considerando as questões levantadas, foram formuladas as seguintes hipóteses:

1. O alto grau de exigência dos consumidores é responsável pelo aumento de cuidados para a elaboração de produtos com marcas próprias.
2. O aumento nas vendas de produtos com marcas próprias está relacionado com a qualidade conferida ao produto.
3. As marcas próprias passaram a ser aceitas por pessoas que as rejeitavam inicialmente.

O conteúdo teórico deste trabalho foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas na área do marketing de varejo, com abordagens no setor supermercadista brasileiro. A exposição do tema marcas próprias fundamentou-se principalmente na leitura de artigos e ensaios publicados em revistas científicas tais como o Caderno UniABC de Comunicação Social, a Revista de Administração – RAUSP, a Revista ESPM e as pesquisas publicadas pelo Programa de Avaliação de Varejo - PROVAR na coletânea Varejo Competitivo. A abordagem sobre o comportamento do consumidor foi baseada nas publicações de experimentos realizados em supermercados brasileiros e em dados estatísticos das pesquisas de mercado realizadas pelo Instituto AC Nielsen e pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS.

Para subsidiar a discussão sobre as marcas próprias são feitas breves análises sobre o desenvolvimento do mercado supermercadista brasileiro; gestão integrada de *branding* e os fatores de influência no comportamento do consumidor de supermercados.

O capítulo 1 identifica as principais funções do varejo, apresenta um pequeno histórico do varejo no Brasil, investiga a evolução do setor supermercadista brasileiro e o de que formas essas transformações foram afetaram o consumidor.

O capítulo 2 aborda a importância da implementação da gestão integrada de *branding*, explicando idéias gerais sobre o conceito de *branding*, a administração de marcas e análise de desempenho. E o capítulo é finalizado com a proposta de um modelo de produtividade.

O capítulo 3 é reservado exclusivamente ao consumidor, cuja finalidade é identificar os elementos imprescindíveis para a satisfação dos consumidores e a influência da atmosfera da loja sobre o comportamento de compra.

Por fim, o capítulo 4 encerra este estudo com uma análise das marcas próprias no mercado varejista. Será apresentado de que forma as redes supermercadistas adotaram as marcas-próprias como estratégia de diferencial competitivo e como se desenvolveu no Brasil. Serão abordados também os aspectos relevantes para a criação de marcas próprias, apontando as vantagens e desvantagens para sob o ponto de vista dos varejistas, dos fornecedores e dos consumidores. O trabalho é concluído com uma análise de como os consumidores percebem a marca própria do Grupo Pão de Açúcar.



# 1 Varejo

## 1.1 Atividade e função do varejo

Segundo a definição de Levy M. e Weitz<sup>1</sup>, varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes produzem produtos para revendê-los a varejistas, enquanto o varejo revende os produtos aos consumidores finais. Corresponde ao atacado satisfazer o varejo, enquanto o varejo busca a satisfação das necessidades do consumidor final.

Então, cabe ao varejista acrescentar qualidade de serviços aos produtos para conquistar a preferência do consumidor e possibilitar o seu retorno no ponto de venda. A oferta de um bom atendimento é uma variável que pode influir nos índices de vendas, porque ao proporcionar um serviço mais agradável e atencioso a seus clientes, cria-se um elo de simpatia com o consumidor e, desta forma a empresa destaca-se da concorrência. Seguindo essa lógica do ponto de vista comercial, a principal atividade do varejo consiste no conjunto de operações e negócios que adicionam valor aos produtos vendidos para consumidores destinados a seu uso pessoal ou familiar.<sup>2</sup>

Freqüentemente, imaginava-se que a atividade de varejo se restringia apenas na venda de produtos em lojas, mas a atividade varejista também envolve a venda de serviços como hospedagem em um hotel, exame médico, um corte de cabelo, locação de filmes, o serviço de tele-pizza, etc<sup>3</sup>.

Reportando-se à ótica de Moretti Jr. sobre o acréscimo de valor aos serviços ofertados por varejistas, três funções estratégicas são descritas como imprescindíveis para a manutenção do setor supermercadista:

1. Prover sortimento: supermercados, grandes lojas de departamentos, lojas de material de construção, muitas vezes possuem acima de 15 ou 20 mil diferentes itens em estoque de mais de 500 fabricantes, permitindo que os consumidores adquiram, em um mesmo ponto de venda a totalidade dos produtos procurados.

---

<sup>1</sup> LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de Varejo. São Paulo, 2000.

<sup>2</sup> MORETTI JR, Marcus V. da Cunha. Determinantes da Natureza Evolutiva e dos Padrões do Varejo, 1996.

<sup>3</sup> TORELLA, John. Branding no Varejo: Estratégia e Gestão, 2004.

2. Manter estoques: com a reposição constante do estoque do supermercado, os consumidores podem manter estoques em nível mais baixo, tendo a certeza que poderão comprá-los quando desejar.
3. Prover serviços: crédito de compra, entrega em domicílio, além do auxílio dos vendedores com informações necessárias para a decisão de compra.

## 1.2 Histórico do varejo no Brasil

Conforme apontado nos estudos de Révillion<sup>4</sup>, o desenvolvimento do varejo no Brasil iniciou-se na década de 30, influenciada pela política de substituição de importações que impulsionou a produção nacional.

Durante este período, o varejo era considerado como uma atividade de menor valor em razão da utilização de mão de obra numerosa e pouco qualificada<sup>5</sup>. O questionamento da durabilidade e da funcionalidade dos produtos vendidos consistiu em outro aspecto negativo para o varejo. Tal fato demonstra que, nessa época, as pessoas eram resistentes às novidades por desconfiança da origem e do desempenho dos produtos.

Entretanto, o varejo sofreu muitas alterações ao longo de sua fixação comercial, nas quais se refletiram principalmente no vínculo entre o consumidor e o varejista. Entre 1950 e 1960, os vendedores conheciam a maioria de seus clientes pelo nome e sabiam quais eram as preferências de cada um (Révillion, 2000). Esse atendimento personalizado propiciava o retorno dos consumidores no mesmo ponto de venda, ao mesmo tempo em que se depositava confiança no comerciante, cuja principal função era escolher os produtos solicitados pelo cliente.

A partir da década de 70, as relações de compra mudaram completamente devido à implantação do auto-serviço (vide anexo) nos supermercados, que implicou na transferência do poder de escolha aos consumidores. O auto-serviço também provocou o anonimato do consumidor, na medida em que foi perdida a intimidade que o vendedor tinha com seus clientes, uma vez que o contato é estabelecido apenas no caixa.

---

<sup>4</sup> RÉVILLION, Anya Sartori P. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre, 2000.

<sup>5</sup> DUCROCQ, *Crédit. Marques de distribution: de l'économique au marketing. Revue Française du Marketing*, 1993.

Outro aspecto a ser considerado, foi a percepção do progresso da imagem do varejo, em função dos investimentos no setor oriundos do corte de despesa de pessoal. Essa medida viabilizou contratos com fornecedores de produtos com melhor qualidade, trazendo maior credibilidade aos supermercados e às demais atividades varejistas.

### **1.3 Evolução do setor supermercadista brasileiro**

Com a chegada do Plano Real em 1994, a economia se estabilizou, freando os altos índices de inflação que ditavam as regras do mercado. Após o lançamento dessa nova moeda, foi observado um sensível aumento de vendas, até porque os consumidores sentiram-se mais seguros ao realizar as compras, pois o controle da inflação manteve os preços estáveis.

Essa orientação econômica trouxe visíveis conseqüências, que se refletiram não somente nos números de vendas, como também no aumento da competitividade. Então como o mercado ampliou a variedade de produtos e marcas, os consumidores mudaram o critério de escolha dos produtos, dando preferência àqueles com mais qualidade.

Desta forma, os supermercados foram impelidos a buscar mais eficiência na administração do negócio. Esta situação foi prevista pelo então presidente da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), Levy Nogueira, que na época ressaltou:

Numa situação econômica estável, com preços relativos alinhados, sem enormes diferenças ditadas pelo descontrole inflacionário, é preciso antes de mais nada controlar os custos do negócio. Quanto menor for o gasto com a operação, maior será a capacidade de competição, a garantia e a lucratividade. Uma questão fundamental é que a busca pela redução de custos por maior eficiência não pode arranhar a qualidade da operação, desde o sortimento até o relacionamento com o público.<sup>6</sup>

Como fora previsto, os supermercados passam a enfrentar uma nova realidade de gestão com a nova ordem econômica. O Instituto AC Nielsen levantou alguns dados que ilustram o progresso deste setor no Brasil: no início dos anos 70, os supermercados representavam 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado brasileiro e, em

---

<sup>6</sup> ROJO, ROJO, Francisco J.G. Supermercados no Brasil – Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor. 1998. p. 12.

1997 o setor alcançou uma participação de 86% devido ao aumento de poder aquisitivo que impulsionou maior demanda.

Para o setor supermercadista, a estabilização da economia refletiu-se no crescimento do volume de vendas, entretanto as margens de lucro foram pressionadas para baixo. Comparando o setor com outros segmentos varejistas, os supermercados trabalham com grande variedade de itens de produtos, alto giro, mas margens líquidas reduzidas.

Sob esse contexto, as empresas de varejo perceberam, que para manterem-se no mercado, é necessário perseguir vantagens competitivas por meio de serviços melhores e eficiência administrativa. Conforme a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) o segmento supermercadista se viu obrigado a repensar seu negócio, necessitando de muitos ajustes em busca de um novo modelo de operação baseado no controle mais eficiente dos negócios e na satisfação de clientes.

Nesse sentido, observa-se o direcionamento de recursos para a ampliação da área física de vendas, informatização e automação dos estabelecimentos, orientação para o marketing, divulgação por meio de propagandas, a introdução e ampliação da comercialização de marcas próprias.

#### **1.4 Nova ordem varejista: o multinegócio**

O multinegócio é uma estratégia de expansão da área de atuação do negócio e se apresenta como uma tendência das principais redes varejistas. a implanta essa estratégia na medida em que começou a atuar em outra área paralelamente ao negócio inicial. A área mais explorada pelas empresas varejistas foi a financeira.

Os consumidores foram beneficiados com essa nova postura varejista, porque em muitos pontos-de-venda são oferecidos pagamentos facilitados com cheques pré-datados ou parcelamento no cartão de crédito próprio da loja. A própria rede de móveis e eletrodomésticos Ponto Frio, por exemplo, oferece empréstimos para seus clientes comprarem os produtos da loja. A estratégia atraiu especialmente a classe de menor renda, público-alvo das Casas Bahia, seu principal concorrente.

Nas principais redes supermercadistas, a tendência do multinegócio surge com os elevados investimentos na criação e no desenvolvimento marcas próprias. Inicialmente

a estratégia restringia-se apenas no setor produtos alimentícios, e atualmente os produtos de marcas próprias estendem-se a uma quantidade crescente de categorias. Empresas como o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Makro criaram departamentos especializados para a administração e teste de produtos com marcas próprias. Não há dúvidas de que essa estratégia tornou-se um dos pilares das principais redes supermercadistas (Rojo, 1998).

Enfim, o comércio adota uma postura mais ativa, consoante com o alto grau de exigência dos consumidores. As empresas de varejo se adaptaram à nova tendência e, aquelas que acrescentam serviços aos produtos têm a preferência do consumidor, por exemplo, a loja de roupas que disponibiliza o serviço gratuito de ajuste de costura.

## **2 Branding**

### **2.1 Conceito de Branding**

Há vinte anos, as empresas não tinham a dinâmica administrativa que se tem hoje. Nesta época, o conceito de marca não se aplicava da maneira atual, restringia-se meramente às vendas nas lojas. Sendo assim, branding tinha mais a ver com oferecer as qualidades racionais de confiança, segurança, valor e serviço. Torella classificou esta fase como sendo a primeira onda das marcas de varejo, na qual são enumeradas algumas marcas internacionais e respeitadas como Mark & Spencer, Sears e Macy's.

A segunda onda das marcas está relacionada com os benefícios emocionais, status, valor da etiqueta e aceitação pelo grupo social. As marcas pioneiras desta onda são: Nike, Calvin Klein, Gap e Victoria's Secret.

A terceira onda corresponde ao estilo e a substância, em referência com o que as marcas dizem sobre o usuário, o que a marca diz sobre "quem sou eu" e o "que eu quero que os outros pensem de mim". Essa é a tendência das grandes marcas do século 21, que cresce de forma espantosa, como Mont Blanc, Diesel, Mercedes Benz, Harley Davidson, dentre outras. Essas marcas famosas buscam a construção de relacionamento íntimo e pessoal com seus clientes para a vida toda.

O problema enfrentado na gestão integrada de branding é que para muitas empresas essa administração é reduzida ao mero logotipo gráfico, a uma campanha publicitária ou eventos promocionais, ou seja, os varejistas limitaram a construção de sua marca ao apelo visual. Segundo Torella, branding é mais que isso, ele tem que ser visto como uma força criativa e de construção de negócios.

### **2.2 Gestão Integrada de Branding**

Ao aplicar a gestão integrada de branding, a empresa programa a melhoria da qualidade de seus produtos, examinam a postura atual da empresa e conferem uma identidade para a marca. A gestão integrada de branding deve refletir na organização

corporativa, as interações humanas alicerçadas em confiança, respeito, dignidade, valores e crenças.

Esse processo engloba todas as pessoas que direta e indiretamente exercem influência sobre a empresa, seja com investimento de capital, com a força de trabalho, ou consumo do que foi produzido. Torella, de maneira sucinta, enumera em tópicos os passos da gestão integrada de branding no varejo:

1. Examinar a lealdade, defesa e relacionamentos de longo prazo com consumidores, fornecedores e parceiros;
2. Estudar o passado, presente e futuro projetado da marca, incluindo não apenas chegar ao topo, mas permanecer lá;
3. Renovar, revitalizar, ou mesmo reinventar aspectos chave da marca, incluindo estratégia, posicionamento, mix de mercadorias, aparência da loja, serviços e publicidade;
4. Considerar a possibilidade de inventar uma marca própria.

## **2.3 Orientação de *marketing***

Torella (2004) entende que uma das alternativas para manter crescentes o desempenho e rendimento da empresa, é a revisão periódica do posicionamento de mercado e dos conceitos da empresa. As primeiras mudanças devem se iniciar internamente: o primeiro passo deve ser a organização do ambiente corporativo; o segundo é a definição da abordagem do planejamento estratégico e, a partir daí, o estabelecimento de metas e táticas operacionais; e por último a avaliação dos resultados por meio de análises de desempenho<sup>7</sup>.

Depois de estabelecido o direcionamento empresarial, a etapa seguinte concentra-se na administração e manutenção da marca. Nesse sentido, as empresas com orientação para o *marketing* tendem a inovar tanto na forma de fazer negócios, quanto no posicionamento da marca. As novidades positivas nas formas de fazer negócio aperfeiçoam as técnicas de produção e vendas, ou então são empregadas para melhoria na logística de distribuição de produtos, ou na expansão da área geográfica de

---

<sup>7</sup> SPROESSER, R. L. Um modelo de produtividade para o varejo de alimentos. 1999

atuação<sup>8</sup>. Em relação ao posicionamento da marca, a inovação representa o estabelecimento de um contato constante com o consumidor, e assim ele percebe que a marca permanece presente na sua vida, quando são propostas soluções inovadoras para seus problemas. Desta forma, o consumidor se sente valorizado e, por isso, dá preferência à marca com a qual se identifica.

Todo esse esforço de marketing tem como principal finalidade transmitir uma boa impressão da marca para o público externo. A marca é um elemento precioso e deve ser administrada com muita cautela, porque ela representa o cartão de visita e por meio dela o consumidor identifica a empresa. Por isso é necessária a manutenção da marca para transmitir credibilidade e conquistar o objetivo a preferência do consumidor. Segundo Torella, a marca é um ser vivo: nasce, cresce, amadurece, e se renova, e em cada estágio fazem-se necessárias medidas diferentes destinadas à capacidade produtiva da empresa.

## **2.4 Controle de Qualidade**

A qualidade, segundo a Sociedade Americana para Controle de Qualidade, é definida como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas ou implícitas.

Ao fazer compras os consumidores observam os produtos, comparam as características entre os produtos disponíveis, além de avaliarem os preços. Mas geralmente optam por aqueles que apresentam atributos diferenciados tais como: características físicas, conformidade, durabilidade, facilidade de conserto, design, estilo. Em relação aos perecíveis, produtos de alta rotatividade nos supermercados, o controle de qualidade deve ser mais rigoroso, preservando higiene e temperatura adequada para a conservação de alimentos.

Vale considerar que os consumidores buscam não somente atributos físicos de um produto, a qualidade de serviço também representa um fator decisivo na hora das compras. Um bom atendimento é registrado pelo consumidor e sempre que sentir necessidade, ele retorna. Isso demonstra que por meio de um atendimento de

---

<sup>8</sup> FEITOSA et al. Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador. 2001.

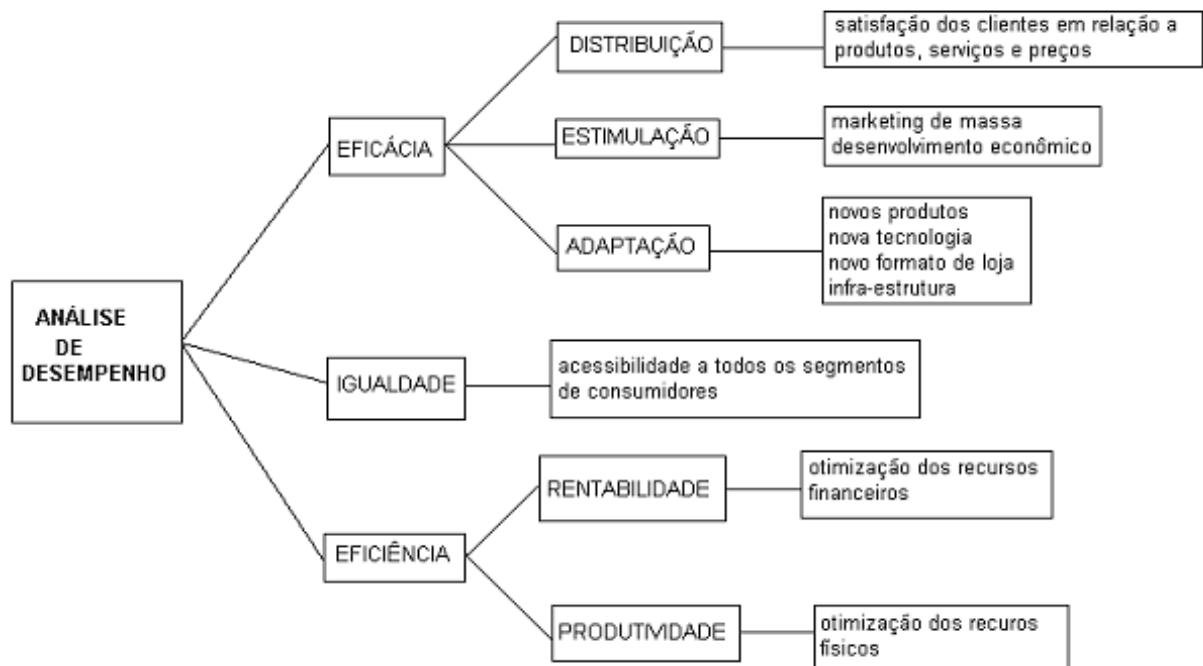


qualidade é possível garantir um nível de retorno dos clientes. Também cabe ressaltar, que a manutenção de clientes sai mais barato do que conquistar novos consumidores.

## 2.5 Análise de desempenho

Conforme visto anteriormente, a análise do desempenho da empresa é um elemento norteador para a trajetória da empresa, em razão da verificação dos resultados obtidos serem os indicadores para a delimitação do planejamento estratégico. Por meio da análise de desempenho, é possível identificar qual atividade da empresa deve receber maiores investimentos a fim de aumentar a produtividade. O esquema visualizado na Figura 1 propõe a síntese do processo de análise do desempenho das empresas.

Figura 1 – Processo de análise do desempenho de empresas de varejo.



Fonte: Adaptado de Stern L, El-Ansary.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> STERN, L.W. e EL-ANASARY, 1982.

Enquanto a eficiência e a igualdade são avaliadas, sobretudo de maneira qualitativa, a avaliação da eficiência lança mão de modelos matemáticos, sendo por isso, mais facilmente aceita pelos pesquisadores e por essa razão será mais explorada a seguir.

A eficiência é mais freqüentemente avaliada em termos de relação *input* e *output*. A primeira representa a produtividade humana, mensurada por meio de hora-homem trabalhada, e a segunda representa medidas de faturamento, índices financeiros como rentabilidade financeira e de ativos (Sproesser, 1999).

### **Medida *input***

Compreende o conjunto de fatores de produção empregados pela empresa como mão-de-obra, logística; canais de distribuição; tecnologia e sistemas de informação; área de vendas, depósitos etc. Entre os recursos de produção os mais utilizados como medidas de input são: ativos totais, trabalho e área de vendas.

### **Medida *output***

O faturamento da empresa como medida de *output* é equivalente ao número de unidades vendidas sobre os respectivos preços. Essa ponderação em relação o preço reflete o nível de serviços e qualidade implícitos em cada produto. Indicadores da variável *output* são: números de transações comerciais, unidades vendidas, valor agregado, margem bruta e faturamento, elas deverão ser utilizadas em função de qual atividade deseje analisar o desempenho.

### **Relações de eficiência**

Podem ser obtidas segundo os diversos *outputs* sobre *inputs*. A escolha da relação mais conveniente depende essencialmente da atividade específica sobre a qual se deseja mensurar a eficiência, sendo as relações mais freqüentes: faturamento sobre número de funcionários, faturamento sobre a área de vendas e faturamento sobre ativos totais.

### **Variáveis determinantes da produtividade**

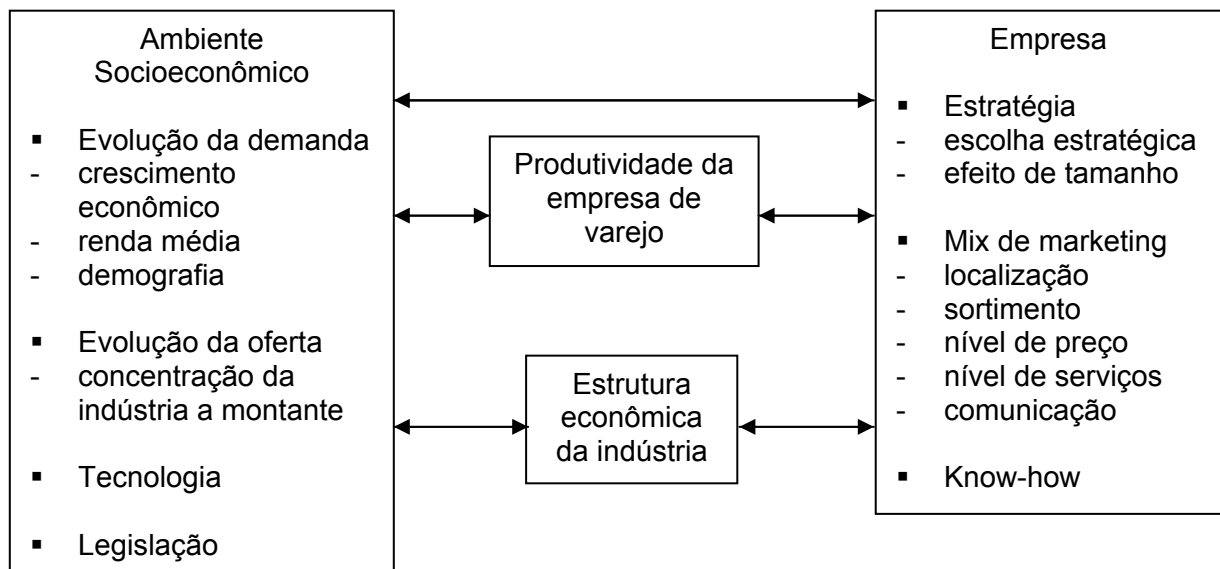
O ambiente socioeconômico e o comportamento dos consumidores, aos quais as empresas de varejo estão submetidas, têm papel determinante na produtividade da indústria. Estudos apontam dois grandes grupos de variáveis que podem influenciar na produtividade. O primeiro grupo engloba variáveis socioeconômicas, tais como o PIB, a densidade e o crescimento da população, a taxa de urbanização e a renda per capita, estas dificilmente controladas pelos varejistas. O segundo grupo abrange variáveis ligadas à organização e estrutura das empresas, tais com a escolha da estratégia de base a ser adotada, o tamanho da empresa, o alcance geográfico, relação entre capital e trabalho, área média de vendas das lojas e despesas publicitárias, estas mais facilmente manipuladas pela empresa.

## **2.6 Modelo de produtividade**

No estudo de Sproesser sobre o desempenho das empresas de varejo, é proposto um modelo de produtividade, conforme a Figura 2, onde três fatores principais determinam este modelo:

1. Ambiente socioeconômico: influencia diretamente as condições de demanda e da oferta de bens de consumo, no desenvolvimento tecnológico e nas leis de regulamentação da atividade.
2. Estrutura econômica da indústria: é relativo ao estabelecimento de relações mais ou menos vantajosas com os consumidores, fornecedores e prestadores de serviço.
3. Escolha da empresa: representa análise da influência das escolhas individuais da empresa como o posicionamento estratégico e definição do mix de marketing.

Figura 2 - Modelo de produtividade para o varejo



**Fonte:** Sproesser, Renato Luiz. 1999.

Após a análise de alguns fatores de influência na produtividade no setor varejista, Sproesser faz os seguintes apontamentos formulados a cerca do impacto no desempenho do varejista quando submetido às variáveis:

1. Área de vendas: dados estatísticos comprovam a existência de uma relação direta entre esta variável e a produtividade, ou seja, quanto maior for a área de venda, maior será a produtividade da empresa. Também é considerada a redução dos custos dos varejistas com a operação em maior escala.
2. Nível de serviços: a proposição de um nível de serviço mais elevado, mesmo em situação de crescimento econômico desacelerado mostra-se benéfico à medida que os serviços são percebidos pelos consumidores com um fator de oferta diferenciada por parte de alguns varejistas. Desta forma, o aumento de nível de serviços pode provocar a elevação da produtividade.
3. Variação da renda familiar: foi observado um efeito positivo da variação da renda familiar sobre a produtividade dos varejistas, destacando que na medida em que há aumento na renda da família, as despesas alimentares também aumentam expressivamente.

### 3 Consumidor

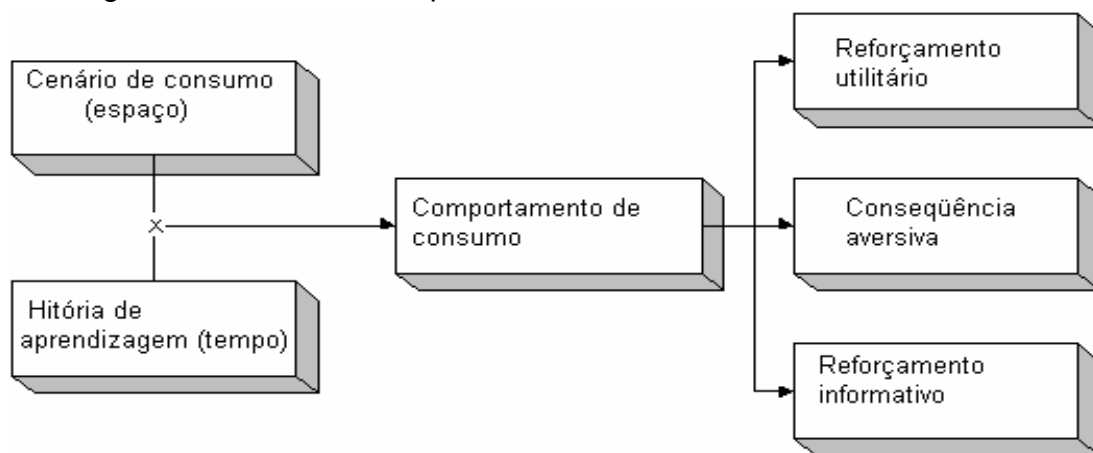
A orientação do varejo está cada vez mais voltada para o consumidor, no intuito de suprir as necessidades de seus clientes. Os gerentes de mercado adotaram essa medida ao perceberem que o desempenho e a rentabilidade da empresa estão diretamente ligados à satisfação do consumidor, conforme a abordagem do capítulo anterior.

Este capítulo é destinado exclusivamente para a figura do consumidor devido à importância que ele representa para o crescimento do varejo. Esse estudo visa fazer uma breve análise sobre o comportamento e a satisfação do consumidor, como também explorar o que os consumidores valorizam no segmento supermercadista e como as variáveis da atmosfera do supermercado podem influir na decisão de compra.

#### 3.1 Comportamento de consumo

As primeiras pesquisas sobre o consumidor foram realizadas recentemente por profissionais da área de Psicologia e trazem informações relevantes para gerentes de mercado sobre o comportamento de consumo. Foxall<sup>10</sup> formulou um modelo de comportamento (vide Figura 3), após a análise dos resultados dos experimentos realizados com consumidores.

Figura 3 Modelo de comportamento de consumo.



**Fonte:** Foxall, et al. 2004.

<sup>10</sup> FOXALL et al. Análise do Comportamento do Consumidor. Análise do Comportamento: Pesquisa, Teoria e Aplicação. 2004.

O ambiente interno do ponto de venda e os conhecimentos adquirido pelo consumidor ao longo de sua vida representam importantes variáveis de influência antes da compra. A organização e a localidade da loja, a variedade e a exposição dos produtos são elementos, que se explorados adequadamente podem tornar o estabelecimento atraente, propiciando um ato de consumo. E os conhecimentos traduzem-se em informações na memória e abrange uma vasta gama como a disponibilidade e as características dos produtos e serviços; onde e quando comprar e como usar os produtos.<sup>11</sup>

A relação dos reforçamentos utilitário e informativo com o comportamento de consumo é construída durante e depois do ato de consumir. A compra de uma lâmpada, por exemplo, é feita simplesmente pela utilidade do produto (reforçamento utilitário), neste caso a marca não é importante, porque o fator relevante é a funcionalidade da lâmpada. Já no caso de um empresário que deseja comprar uma Mercedes-Benz, cabe o reforçamento informativo, pois o interesse dele está em adquirir status e prestígio conferido a quem consome marcas famosas. Sendo assim, cabe a exigência por determinada marca, por causa do poder informativo das marcas, que faz referências sobre quem é o usuário.

Às vezes, a solução do problema do consumidor envolve a ponderação e avaliação cuidadosa dos atributos utilitários, ou funcionais do produto. Frequentemente, o termo tomada de decisão racional é usado quando o caso é como o da lâmpada. Outras vezes, os benefícios hedonistas, aqueles orientados emocionalmente, serão dominantes, e o objeto de consumo é visto simbolicamente em termos de prazeres sensoriais, dias de sonho ou considerações estéticas. Mas comprar e consumir, geralmente reflete uma combinação de ambos os benefícios: utilitários e hedonistas.<sup>12</sup>

Reportando-se ao modelo, a consequência aversiva do consumidor pode ser resultado de uma situação anterior de compra, em que o produto ou serviço não o agradou. Então a experiência desagradável de consumo ficará registrada na memória e, certamente não comprará esse produto novamente, podendo ainda, influenciar que seus amigos evitem o consumo deste produto.

---

<sup>11</sup> BLACKWELL, Roger: Comportamento do consumidor. 2000.

<sup>12</sup> Idem .

Para Blackwell, os consumidores ao decidirem comprar algo, comportam-se de maneira similar. A partir dessa observação foram descritos os estágios da tomada de decisão de consumo:

1. Reconhecimento da necessidade: uma percepção entre a situação desejada e a situação real suficiente para despertar e ativar o processo decisório;
2. Busca de informação: consulta às informações armazenadas na memória (busca interna) ou aquisição de informações relevantes para a decisão de compra no próprio ambiente de compra (busca externa);
3. Avaliação da alternativa pré-compra: avaliação de opções em termos de benefícios esperados e estreitamento da escolha para a alternativa preferida;
4. Compra: aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceita;
5. Consumo: uso da alternativa comparada;
6. Avaliação da alternativa pós-compra: avaliação do grau em que a experiência de consumo produziu satisfação;
7. Despojamento: descarte do produto não consumido ou o que dele restou.

### **3.2 Satisfação do consumidor**

A satisfação do consumidor é de extrema importância para o bom desempenho das organizações, porque se reflete diretamente na produtividade da empresa, pois com clientes satisfeitos estarem propensos a recompra e fazer propaganda boca a boca, provocando possível aumento de demanda e conseqüentemente nos lucros.

Segundo Wöwen<sup>13</sup>, a satisfação do consumidor representa a atitude geral sobre um produto ou serviço após a sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação posterior à compra, resultado de uma compra específica. Oliver<sup>14</sup> ainda complementa ao incluir que a satisfação gera um nível completo de consumo, cuja experiência pode ser agradável ou não.

---

<sup>13</sup> WÖEN. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

<sup>14</sup> OLIVER, de Sarbo. *Response determinants in satisfacion judgements*. *Journal of Consumer Research*, 1998.

As primeiras pesquisas focadas exclusivamente nos consumidores foram desenvolvidas na década de 80, quando as empresas se conscientizaram sobre a importância de como satisfazer as necessidades de seus clientes, e a partir do então, essas informações são buscadas nos estudos do comportamento do consumidor.

Westbrook<sup>15</sup> divide a satisfação do consumidor de varejo em três principais aspectos do sistema de *marketing*:

1. Sistema de compra global, referente à disponibilidade de produtos e tipos de instituições varejistas em determinada área;
2. Sistema de compra específico da loja, referentes aos sentimentos do consumidor em relação à seleção e compra de produtos na loja;
3. Sistema de consumo, referente à avaliação da utilização de produtos e serviços propriamente ditos. Conseqüentemente, expectativas são criadas e níveis de satisfação são formados.

Nessa linha de análise do consumidor, Hawkins<sup>16</sup> afirma que a escolha de qualquer loja envolve a comparação entre as alternativas que fazem parte dos critérios de avaliação do consumidor. Esses critérios variam em função do segmento ou setor analisado, porém os mais usuais foram descritos no Tabela 1.

Tabela 1 Critérios de avaliação de uma loja

<b>Critérios</b>	<b>Componentes</b>
Mercadorias	Qualidade, sortimento e preço.
Serviços	Atendimento, crédito e entrega.
Clientela	Consumidores.
Aspectos físicos	Limpeza, layout, ambientação e atratividade da loja.
Conveniência	Localização e estacionamento.
Promoção	Divulgação, propaganda.
Atmosfera da loja	Divertida, confortável, simpática , moderna e prática.
Institucional	Reputação da marca.
Pós-venda	Satisfação do consumidor.

**Fonte:** HAWKINS. 1995.

Anya Sartori Révillion aplicou um experimento em Porto Alegre para medir o grau de satisfação dos consumidores em supermercados. Após a análise dos dados da

<sup>15</sup> WESTBROOK. *Sources of consumer satisfaction with retail outlets. Journal of Retailing*, v.57, n.3, 1981

<sup>16</sup> HAWKINS. *Consumer behavior: implications for marketing strateg*. Chicago, 1995.



pesquisa, ela listou os fatores valorizados e relevantes pelos consumidores no ambiente de compras e separou-os em três dimensões:

1. Conforto e conveniência: opção diferenciada de pagamentos (cartão de crédito, cheques pré-datados, ticket alimentação); a limpeza do supermercado; automação dos caixas. A ausência de empacotador, a demora para encontrar os produtos e a espera excessiva na fila do caixa são pontos negativos ressaltado pelos clientes.
2. Organização e infra-estrutura: maneira em que estão dispostas as seções; organização e os padrões de higiene para o acondicionamento das carnes, frios e laticínios; a adequação do layout do ambiente conforme as necessidades dos consumidores. A debilidade na disposição dos preços nas prateleiras é considerada como ponto negativo.
3. Serviço: qualidade e presteza no atendimento prestado pelos funcionários. Sobre a automação de serviços, os consumidores reclamaram sobre disponibilidade de poucos terminais eletrônicos para consulta de preço.

### **3.3 Atmosfera da loja**

Existe um grande interesse dos gerentes de mercado pelos estudos que apontam os elementos de influência no comportamento de compra do consumidor. Segundo especialistas da área, a atmosfera da loja representa uma variável que altera a percepção do consumidor quanto à qualidade e preço, e pode também ser facilmente manipulada pelos gerentes da loja.

Segundo Baker<sup>17</sup>, a atmosfera da loja é composta por três dimensões principais que influenciam a percepção do consumidor.

1. Design: abrange essencialmente elementos visuais, tanto funcionais (layout do ambiente), quanto estéticos (arquitetura, estilo e decoração);

---

<sup>17</sup> BAKER, J; PARASURAMAN, A; GREWAL, D; VLOSS, G.B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, v. 66, n.2. Chicago, april 2002.

2. Fatores sociais: maneira como os funcionários está vestido e apresentados (educação, cordialidade e agilidade);
3. Ambiente: designa as condições que afetam os cinco sentidos, incluem música, temperatura da loja, iluminação e odor.

A influência da atmosfera da loja não ocorre diretamente, sendo mediada por cinco critérios de escolha: qualidade, preço, custos de tempo e custos psíquicos. Os dois últimos representam o estresse e o desgaste emocional do cliente ao fazer compras, como a dificuldade para encontrar os produtos desejados, desorganização do ambiente, layout inadequado, longo tempo de espera no caixa etc.

Considerando o modelo conceitual de Baker, foi realizado um experimento com consumidores de Porto Alegre, a fim de testar a aplicabilidade do modelo e verificar o impacto da atmosfera do supermercado na intenção de retorno e recomendação do consumidor<sup>18</sup>.

A experiência no supermercado consistiu na manipulação das três dimensões em dois níveis: positivos e negativo. Na variável social foram manipuladas a aparência, a prestatividade e a cordialidade dos funcionários. Para a variável design, foram alteradas a organização, o layout e a limpeza das prateleiras. Na variável ambiente havia dois tipos de música: clássica e pagode.

As variáveis manipuladas na pesquisa do supermercado foram relacionadas com os critérios de escolhas. E em seguida, os resultados obtidos foram confrontados com os que Baker apresentou no estudo sobre a influência da atmosfera das lojas de presentes no comportamento do consumidor americano.

#### 1. Ambiente → Percepção do consumidor

Segundo o teste de Baker, a música pode interferir negativamente sobre a percepção de custos de tempo e esforço, de custos psíquicos, de preços, qualidade de serviços e mercadorias.

Entretanto, o experimento no supermercado não confirma o resultado apontado por Baker, ou seja, a manipulação da música ambiente não influiu negativamente na percepção dos consumidores. Uma possível explicação para a divergência encontrada pode ser a influência afetiva desempenhada pela música.

## 2. Social → Preço e Custo tempo/esforço

Ao contrário do que era esperado, não foi observada a relação de impacto dos fatores sociais sobre a percepção de preços e de tempo/ esforço despendido. Comparando este caso com o contexto da loja de presentes, o ambiente do supermercado pode ter influenciado porque o auto-serviço diminui a interação cliente-funcionário.

## 3. Social → Custo Psíquico

A confirmação dessa relação pode ser explicada pelo fato do supermercado apresentar espaço físico e variedade de produtos extremamente superior ao singelo sortimento de uma loja de presentes. Por esta razão, os funcionários dos supermercados podem diminuir os custos psíquicos dos clientes ao orientá-los na procura pelos produtos desejados.

## 4. Qualidade das mercadorias → Intenção de retorno

Essa relação existe porque os produtos mais vendidos no supermercado afetam diretamente as necessidades básicas dos consumidores como alimentação e saúde. Então, existe mais chance de retorno quando os consumidores aprovam os padrões de higiene e qualidade de produtos de mercearia como ovos, laticínios, frutas, verduras e legumes.

---

<sup>18</sup> ESPINOZA, F.; D'ANGELO, A. C.; LIBERALI, G. A influência da atmosfera de varejo sobre os consumidores. Revista de Administração – RAUSP v. 40, n. 2. abr/jun 2005.

## 4 Marcas

Antes de se aprofundar no assunto específico de marcas próprias, é preciso fazer algumas considerações sobre o que representa uma marca, qual a sua função e como ela é percebida pelos consumidores.

Marca abrange um conceito amplo e abstrato, em razão de representar um nome ou símbolo que identifica algum produto, ao mesmo tempo em que o diferencia da concorrência.<sup>19</sup> Em outras palavras, a marca, por meio da linguagem visual, se comunica com o consumidor para que ele identifique um determinado produto, bem como suas características.

Para David Aaker, a marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e o protege, tanto o consumidor, quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.<sup>20</sup> Então os fabricantes buscam os melhores nomes, símbolos, cores e imagens para diferenciar seus produtos, tornando-os mais atrativos e conhecidos pelos consumidores.

Os consumidores nutrem sentimentos afetivos por sua marca predileta e idealizam uma imagem de superioridade em relação às outras marcas, isso demonstra que a função da marca não se restringe meramente à identificação.

Conforme visto no capítulo 2, o reforçamento informativo provocado pela marca, revela o que se espera do consumo de determinadas marcas e que lugar social ocupa o usuário desta marca. Sendo assim, a marca tem o poder de gerar expectativas nos consumidores quanto ao desempenho e qualidade do produto, ela pode ser tanto positiva quanto negativa.

Uma vez criado descrédito de uma marca, por mais que seja empenhado esforço de vendas, os consumidores tendem a duvidar da origem e da qualidade do produto causada pelo estigma da marca e, por isso, evitam a compra de qualquer produto dessa empresa.

---

<sup>19</sup> DIAS, Edson de Paiva. O crescimento e a importância das marcas próprias. 2000

<sup>20</sup> AAKER, David A. Marcas: Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca. 1998

## 4.1 Marcas Próprias

Marcas próprias são entendidas como marcas de produtos desenvolvidos e vendidos com exclusividade por determinada organização varejista, com ou sem o nome da empresa. Os produtos sob a identificação de marcas-próprias são aqueles itens de consumo que podem ser produzidos e etiquetados por terceiros (fornecedores), como também por varejistas, atacadistas ou lojas de descontos.<sup>21</sup>

Estudos recentes sobre a estratégia de marcas próprias apontam que elas aumentam a competitividade da organização varejista em relação às empresas situadas a montante na cadeia produtiva (atacado, indústrias fornecedoras de produtos e de matéria-prima, produtor rural etc)<sup>22</sup>, devido a possibilidade de as marcas próprias conferirem ao varejista a realização da discriminação dos preços, permitindo ganhar uma fração do excedente do consumidor<sup>23</sup>.

Lepsch também comenta, que as marcas próprias são produtos substitutos colocados pelos supermercadistas para combater a concorrência e reduzir as vendas das marcas nacionais no mercado. Isso permite a elevação do grau de controle do setor sobre as cadeias de distribuição, bem como o aumento da margem de lucro do supermercadista, principalmente nas categorias de margens mais elevadas como as de bens-duráveis e semiduráveis.

Dessa forma, o desenvolvimento e a especificação de produtos com marca própria implicam na inserção desta marca como elemento relevante para a elaboração da estratégia organizacional do varejista, além de introduzir novas formas de transação entre a indústria e o supermercado.

### Histórico das marcas próprias

As marcas próprias surgiram nas cooperativas do Reino Unido, no final do século XIX, com o objetivo de atingir comunidades de baixo poder aquisitivo.<sup>24</sup> A estratégia se popularizou com a recessão gerada pela crise do petróleo na década de 70 e se

---

<sup>21</sup> MARTINS, J.R., BLECHER, N. O império das marcas. 1996.

<sup>22</sup> LEPSCH, Sérgio Luiz. Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros. 1999.

<sup>23</sup> WOLINSKY, Asher. Brand names and price discrimination. 1987.

<sup>24</sup> GORDON, Wendy. Retailer brands. The value equation of success in the 90s. 1995

expandiu para outros países europeus, nos Estados Unidos até chegar ao Brasil. A Tabela 2 compara a participação das marcas próprias em mercados de diversos países.

Tabela 2 Participação percentual das marcas próprias

<b>Participação percentual das marcas próprias em mercados selecionados em 1995</b>	
Inglaterra	37
Suíça	30
Alemanha	29,8
Japão	21
Suécia	20
Bélgica	19,8
França	16,5
Estados Unidos	14,6
Espanha	7,7
Itália	6,8
Brasil	2,1
Portugal	1,8

**Fonte:** Dhar e Hoch, 1998.<sup>25</sup>

As redes multinacionais Carrefour e Makro foram as pioneiras na implantação da estratégia de marcas próprias no Brasil e os primeiros produtos lançados pertenciam a gêneros de primeira necessidade e com grande volume de vendas tais como arroz, feijão, detergente, açúcar.

Inicialmente, não haviam tantos cuidados nem com a imagem da marca própria, nem com o produto em si. A prioridade concentrava-se na confecção de embalagens simples, na oferta de preços mais baixos e qualidade inferior à marca líder (Lepsch, 1999).

## 4.2 Lançamento de marcas próprias

A pesquisa realizada pelo Instituto AC Nielsen em 2002 sobre marcas-próprias aponta onze etapas para o desenvolvimento desses produtos e quatro tipos de posicionamento. As observações a seguir servem para orientar o processo de implantação das marcas próprias no mercado.

<sup>25</sup> DHAR, Saujayk e HOCH, Stephen Jr. Why stores brand penetretion varie by retailer. 1998.

**Etapas para o desenvolvimento de produtos com marcas-próprias:**

- 1) Análise da categoria: tamanho do mercado; potencial de vendas e margens; número de variantes e marcas concorrentes.
- 2) Especificação do produto: principais características e variantes; embalagem; formulação; objetivo de custo.
- 3) Briefing aos fornecedores: capacidade de produção; qualidade e processo de produção; amostras para testes.
- 4) Testes de produtos: análises laboratoriais; auditorias em fábricas com base em padrões de qualidade internacionais; testes “cegos” com consumidores em comparação aos seguintes quesitos das marcas líderes: a aparência; o sabor ou performance (produtos de limpeza e bazar); pontos positivos e negativos.
- 5) Negociação e contrato,
- 6) Embalagem e design;
- 7) Auditoria na primeira produção
- 8) Distribuição para os pontos-de-venda;
- 9) Merchandising nas lojas;
- 10) Atividades de propaganda e marketing;
- 11) Avaliação das vendas: faturamento, participação na categoria e lucratividade.

**Tipos de posicionamentos em marcas-próprias**

- 1) Diferenciado/Premium/Inovador: produtos diferenciados com alto valor agregado (qualidade superior frente às marcas líderes); preços similares ou superiores às marcas líderes;
- 2) Benchmark frente às marcas líderes: qualidade similar às marcas líderes; preços entre 10% a 20% inferiores às marcas líderes;
- 3) Produtos intermediários: qualidade inferior às marcas líderes; preços entre 20% a 30% inferiores às marcas líderes;
- 4) Primeiro preço: qualidade inferior aos produtos intermediários; preços abaixo de 40% frente às marcas líderes.

Para Kotler, <sup>26</sup> a administração de marcas próprias se viabiliza quando atendidas as seguintes questões:

1. Não deve ser encomendado apenas o produto ao fabricante. Eles são parte integrante do negócio e o trabalho deve ser conjunto;
2. Criação de um departamento exclusivo para o desenvolvimento das marcas próprias;
3. Criação de critérios para o desenvolvimento de embalagens;
4. O projeto de marcas-próprias deve ter visão a longo prazo;
5. Definição clara do posicionamento da marca e o que ela pretende atingir;
6. O público interno deve ser envolvido para que se desenvolvam seus respectivos papéis com eficiência;
7. O preço deve ser competitivo;
8. O negócio deve ser iniciado com produtos que não possuam alto risco, que possuam alto giro de estoque como alimentos, ou por aqueles em que haja um maior conhecimento por parte do varejista;

### **4.3 Desenvolvimento das marcas próprias**

Foi observado o aumento da produção dos produtos de marcas-próprias, na medida em que a esses produtos foram adaptados aos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores.

A pesquisa realizada pela AC Nielsen revela o crescimento do número de categoria de produtos com marcas próprias entre 1995 e 1997. No primeiro ano, foram registradas 117 categorias de produtos; em 1996 esse número subiu para 144; e em 1997 foram registradas 153 categorias de produtos com marcas próprias. A Tabela 3 mostra a distribuição de produtos com marcas próprias por seção.

---

<sup>26</sup> KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 1996



Tabela 3 Distribuição das categorias com marcas-próprias brasileiras em 1997.

Mercearia	65
Produtos de auto-serviço	14
Bebidas	8
Higiene pessoal/saúde	26
Limpeza caseira	14
Bazar	6
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>

**Fonte:** AC Nielsen

No *workshop* realizado em 1998 pelo Programa de Avaliação de Varejo – PROVAR discutiu-se as estratégias das marcas próprias em supermercados brasileiros com representantes de grandes redes de supermercados e com as principais indústrias fornecedoras brasileiras ou com operação no Brasil.

Na visão dos supermercadistas, os principais objetivos a serem alcançados por meio do lançamento de produtos com marcas-próprias são:

1. Acrescentar lucratividade adicional à organização;
2. Estratégia de diferenciação dos concorrentes;
3. Aumentar a fidelidade do consumidor à loja.

Com relação à participação de mercado, as marcas-próprias representam em média 5,3% no faturamento da empresa, incidindo na faixa de 2% a 5% sobre a lucratividade. No quesito de ordem financeira, os representantes do setor responderam que os descontos praticados sobre a venda de produtos com marcas-próprias variam entre 15% a 20%. Especula-se que esse percentual de desconto elevado no Brasil é devido ao suposto preconceito que o consumidor ainda tem em relação aos produtos de marcas-próprias, mas tais pesquisas praticamente inexistem no país.

A respeito do enfoque mercadológico, verificou-se que a marca própria consiste em uma estratégia pró ativa de marketing diferenciado, isto é, visa ampliar e diferenciar a cobertura das áreas geográficas nas quais se localizam as lojas da rede. A propaganda a é exceção, sendo utilizada em maior intensidade de forma defensiva, quando a penetração de mercado é baixa. Mas quando a participação se eleva, os gastos promocionais são reduzidos, se não eliminados (Lepsch, 1999).

Entretanto, como toda decisão mercadológica está sujeita a risco, existem desvantagens, que devem ser consideradas pelos varejistas, na comercialização de produtos de marcas-próprias. A seguir, são enumeradas algumas desvantagens sob o ponto de vista de Kotler (1996).

1. Os varejistas/ atacadistas são obrigados a encomendar grandes volumes;
2. É necessário investir capital em estoque;
3. É preciso gastar dinheiro para promovê-las;
4. Falta de força das marcas próprias em alguns segmentos, segundo a percepção do consumidor;
5. Para gerenciar marcas próprias há aumento nos custos fixos, sendo recomendável uma estrutura para gerenciá-la.

#### **4.4 Posicionamento dos fornecedores**

Conforme a pesquisa de Dias, a visão dos fornecedores sobre as marcas próprias consiste na melhor maneira de colocar no mercado uma marca que não possua diferenças, ou recursos substanciais para investimento na divulgação de sua marca.

Para a indústria, a marca própria é uma estratégia para reduzir o excesso de capacidade de produção ou para a colocação mais segura do produto no mercado, no caso de indústrias de médio e pequeno porte (Lepsch, 1999).

Com base nas informações do 5º Estudo Anual de Marcas Próprias no Brasil pelo Instituto AC Nielsen, as empresas fornecedoras de marcas próprias encaram essa estratégia como a oportunidade de entrar em novos mercados e aprimorar o relacionamento com o varejo. Em relação às finanças, os fornecedores podem ter reduzidas a margem de lucro, apesar do aumento de produção. Sobre este aspecto produtivo, as pesquisas indicam que o fornecimento de marcas próprias é favorável por causa da economia em larga escala, mas é conveniente somente quando há ociosidade na capacidade de produção.

Há de se considerar também, que a parceria com o varejo altera significativamente o formato habitual de gestão que a indústria possui, como o planejamento em termos de volume de produção e a determinação de preços. Com a intenção de mantê-los mais

baratos, o varejo interfere nos processos de produção e na formulação de preços pela indústria, podendo a interferência chegar a ponto dos fornecedores terem que abrir planilhas de custos, autorizar auditorias, inclusive financeiras e, até mesmo, sugerirem compras de equipamentos para produção. Essa interferência toda coloca em dúvida até que ponto vale a pena essa parceria.<sup>27</sup>

Os especialistas da indústria brasileira não vêem a marca própria como uma ameaça ao produto líder de mercado, porque o líder explora atributos diferenciados que a marca própria não contempla. Sendo assim, o produto com a marca própria do varejista não corresponde uma concorrência direta aos produtos do fornecedor, mas sim uma alternativa de baixo custo para o fabricante e para o consumidor.

As informações acima descritas identificam as questões favoráveis e desfavoráveis para as indústrias fornecedoras de produtos de marcas próprias. Os fatores de maior relevância foram sintetizados nos itens abaixo.

#### **Desvantagens para o fornecedor**

1. Lucratividade baixa;
2. Risco de criar dependência muito grande de poucos clientes – por serem mais baratas, as marcas próprias podem interferir negativamente nas vendas das marcas regulares;
3. Os supermercadistas podem restringir promoções de outras marcas em favor das suas;

#### **Vantagens para o fornecedor:**

1. Utilização da capacidade ociosa;
2. Absorção de parte dos custos fixos;
3. Indústrias de menor porte podem concorrer com mercado sem incorrer em custos de marca
4. Indiretamente quem fabrica toma lugar dos concorrentes nas gôndolas;
5. Algumas responsabilidades de garantias são repassadas aos varejistas;

---

<sup>27</sup> HÁFEZ, Andréa. Comercialização de marcas próprias. São Paulo, 18 abril 2000.

6. O fornecimento de marcas próprias cria um vínculo mais forte com o varejista;
7. Líderes de marcas podem sair ganhando, já que a tendência é que as marcas próprias concorram com as menos conhecidas.

## **Posicionamento dos consumidores**

Todos os especialistas reunidos no *workshop* concordam que o consumidor percebe o produto de marcas próprias como um produto de preço inferior, mas divergem em relação à percepção do consumidor quanto à qualidade. Para os industriais, o consumidor encontra na marca própria um produto de qualidade inferior comparando com o de uma marca nacional. Enquanto o supermercadista acha que o produto é percebido como de boa qualidade e, ainda alega que antes de efetivar a compra, os consumidores pesquisam a origem dos produtos.

Essa discordância existe talvez porque o consumidor brasileiro ainda não tenha conseguido superar o preconceito adquirido nas décadas de 70 e 80 com os produtos genéricos e, a seguir, com os produtos de primeira necessidade a preços mais baixos e com qualidade inferior.

### **Vantagens para os consumidores**

1. Maior oferta de produtos;
2. Melhor preço por qualidade compatível – na maioria das vezes;
3. Maior possibilidade de disponibilidade de produto, tendo em vista que os varejistas buscam melhor grau de nível de serviço, ou seja, não admitem falta de produtos com marcas próprias nas gôndolas.

### **Desvantagens para o consumidor**

1. Não obter a satisfação esperada do produto;
2. Não saber a origem do fornecedor;

3. Não receber suporte adequado do varejo/atacado quando necessitar – como atendimento ao cliente.

#### **4.6 Panorama do Grupo Pão de Açúcar**

O Grupo Pão de Açúcar é uma das principais cadeias de supermercado do Brasil e abastece milhares de famílias por meio de uma complexa rede. O Grupo está presente tanto no segmento hiperpermercado com a marca Extra, quanto na linha de supermercados de conveniência com a marca Pão de Açúcar.

A empresa enfrentou várias crises ao longo de sua trajetória. No final dos anos 80, foram reduzidas as quantidades de lojas para 216 do total de 549, após uma reavaliação de desempenho. A redução do número de lojas afetou temporariamente o faturamento da empresa, entretanto foram inaugurados pontos de venda de maior porte, o que ocasionou volumes inéditos de vendas (Rojo, 1998).

Após a reestruturação administrativa, o Grupo Pão de Açúcar buscou a recuperação de sua imagem, que até então era associada como preços altos. As medidas adotadas buscaram aumentar a qualidade no atendimento ao cliente e motivar os funcionários da empresa. Para tanto, investiu-se em tecnologia e, durante 1995, foi concluído o processo de implantação da automação comercial em todas as lojas da empresa. Com a retomada do controle da rentabilidade, a empresa pode concentrar esforços em estratégias como a modernização dos centros de distribuição, a melhoria no sistema logístico e no aprimoramento dos produtos com marcas próprias.

##### **Marca própria do Pão de Açúcar**

Conforme visto anteriormente, a proposta dos produtos com marcas próprias atingiam uma pequena parcela de consumidores. O critério de escolha dessas pessoas restringia-se na oferta do preço mais baixo, não importando a marca do produto, para este caso, a escolha pela marca própria pode ser a melhor opção.

Entretanto, construíram um estigma para as marcas próprias, na concepção de muitos consumidores elas são sinônimos de baixa qualidade e, por isso, não vale a pena consumir esses produtos.

Então, o Grupo Pão de Açúcar dedicou atenção especial para o departamento de marcas próprias com a finalidade de mudar a percepção dos consumidores sobre os produtos com a marca própria do Pão de Açúcar. Assim foi criado o Centro de Inovação de Marcas Próprias em São Paulo, onde os produtos são testados antes de ocuparem as gôndolas do supermercado.

Em consequência ao novo posicionamento adotado pelo Grupo desde maio de 2001, o segmento de embalagens passou a ser um dos grandes focos de investimento pela empresa. As embalagens dos produtos da marca Pão de Açúcar foram reestruturadas por agências de design, que criaram um padrão de comunicação visual para as marcas próprias. De acordo com pesquisas junto ao consumidor, as novas embalagens são modernas, inovadoras, no padrão das melhores marcas de mercado e bem superiores às marcas próprias da concorrência. A Tabela 4 ilustra as modificações no posicionamento das marcas próprias do Grupo Pão de Açúcar.

Tabela 4 Posicionamento estratégico dos produtos com a marca Pão de Açúcar

Antigos Projetos	Novos Projetos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco em preço;</li> <li>▪ Padrão de qualidade inferior;</li> <li>▪ Embalagem sem padronização e unidade visual;</li> <li>▪ Falta de suporte no ponto de venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco em valor agregado;</li> <li>▪ Qualidade de marcas líderes;</li> <li>▪ Novo design de embalagens para todas as linhas de produtos;</li> <li>▪ Fortes ações no ponto de venda;</li> <li>▪ Novos materiais de merchandising;</li> <li>▪ Novo processo de desenvolvimento de produto.</li> </ul>

**Fonte:** Departamento de Marcas Próprias do Grupo Pão de Açúcar

Os resultados dessa nova postura do Pão de Açúcar foram mensurados por meio de pesquisas encomendadas pela rede de supermercado ao Instituto AC Nielsen. De acordo com a amostra de consumidoras entrevistadas em 2004, 59% compram produtos da marca própria do Pão de Açúcar e a maior parte desta parcela pertence às classes A e B. Quando indagadas sobre uma possível substituição de marcas, 45% das consumidoras responderam que substituem a marca que consumiam antes ao aprovar o produto com a marca própria do Pão de Açúcar. Para 66% da amostra, a marca própria vale o quanto custa e ainda 92% recomendaria o produto de marca própria que consomem.

## Considerações Finais

As pesquisas sobre os hábitos de consumo dos clientes da rede de supermercados Pão de Açúcar indicam que a percepção sobre as marcas próprias vendidas por esse varejista, não é a mesma que se tinha inicialmente. Quando foi lançada a marca própria, a intenção era atingir o público de menor renda, já que a precificação desses produtos se mostrava significativamente inferior aos preços praticados pelas outras marcas nacionais. Para diminuir os custos com a produção desses produtos, as embalagens eram rudimentares e não havia investimento em qualidade, causando por isso, a má impressão dos produtos.

Entretanto, essa estratégia pode ser vantajosa tanto para o varejista, quanto para o fornecedor. As marcas próprias são utilizadas pelos varejistas como ferramenta de diferenciação da concorrência, além de acrescentarem lucratividade adicional para a empresa sem a necessidade de aumento nos gastos promocionais. Apesar da economia em larga escala para o fornecedor, a estratégia é conveniente somente quando há ociosidade na capacidade de produção.

Devido ao atual comportamento de consumo, a fabricação das marcas próprias foi alterada para atender as exigências dos consumidores, já que unanimemente optam por produtos com mais qualidade. Outro aspecto valorizado por eles são as embalagens, principalmente dos produtos perecíveis. Os consumidores ressaltam que a função da embalagem não é simplesmente acondicionar produtos, porque elas podem aumentar a durabilidade de produtos, protegendo-os dos impactos externos.

Consciente desses fatos, o Grupo Pão de Açúcar mudou seu posicionamento e as decisões tomadas buscaram a qualidade de produtos e serviços. O consumidor, por sua vez, deu mais credibilidade ao perceber que a qualidade dos produtos com a marca Pão de Açúcar equiparou-se com a de marcas líderes de mercado.

Desta forma, o Grupo além de elevar as vendas dos produtos com a marca própria, o esforço para reverter o conceito dos consumidores a respeito desses produtos foi conseguido com êxito. As pesquisas de mercado revelam que aumentou a aceitabilidade dos consumidores em relação aos produtos com a marca própria do Pão

de Açúcar. Atualmente, a estratégia atinge pessoas com mais recursos financeiros, demonstrando que o desafio de ampliar o segmento de consumidores foi conquistado.



## Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo, 1998.
- BAKER, J; PARASURAMAN, A; GREWAL, D; VLOSS, G.B. *The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions*. *Journal of Marketing*, v. 66, n.2. Chicago, abril 2002.
- DHAR, Saujayk e HOCH, Stephen Jr. *Why stores brand penetretion varie by retailer*. *Journal of Marketing Science*, 1998.
- DIAS, Edson de Paiva. **O crescimento e a importância das marcas próprias**. Caderno UniABC de Comunicação Social. SP, 2000, p.92
- DUCROCQ, Crédic. *Marques de distribution: de l'économique au marketing*. *Révue Française du Marketing*. n. 141. Paris, 1993.
- ESPINOZA, F; D'ANGELO, A. C.; LIBERALI, G. **A influência da atmosfera de varejo sobre os consumidores**. *Revista de Administração – RAUSP* v. 40, n. 2. abr/jun 2005.
- FEITOSA, N.D. e JORGE NETO, P.M. **Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador**. In: Angelo, Claudio Felisoi de; Silveira, José Augusto Giesbrecht da (Org.). *Varejo Competitivo*. São Paulo, 2001, v.5.
- GORDON, Wendy. *Retailer brands. The value equation of sucess in the 90s*. *Journal of Marketing Research Society*. 1995
- HÁFEZ, Andréa. **Comercialização de marcas próprias**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 abril de 2000.
- HAWKINS. *Consumer behavior: implications for marketing strategy*. p.490. Chicago, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, 1996.
- LEPSCH, Sérgio Luiz. **Estratégia das marcas próprias em supermercados brasileiros**. In: Angelo, Claudio Felisoi de; Silveira, José Augusto Giesbrecht da. (Org.). *Varejo Competitivo*. São Paulo, 1999, v.3.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo, 2000.

MARTINS, José Roberto, BLECHER, Nelson. **O império das marcas**. São Paulo, 1996.

MORETTI JR, Marcus V. da Cunha. **Determinantes da Natureza Evolutiva e dos Padrões do Varejo**. In: Angelo, Claudio Felisoi de; Silveira, José Augusto Giesbrecht da. (Org.). Varejo Competitivo. São Paulo, 1996, v.1.

OLIVEIRA-CASTRO NETO, J. M.; FOXALL, Gordon R . **Análise do Comportamento do Consumidor**. In: Josele Abreu-Rodrigues ; Michela Ribeiro. (Org.). Análise do Comportamento: Pesquisa, Teoria e Aplicação. São Paulo, 2004, v. 1.

OLIVER, de Sarbo. **Response determinants in satisfaction judgements**. *Journal of Consumer Research*, 1998.

RÉVILLION, Anya Sartori P. **Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre**. In: Angelo, Claudio Felisoi de; Silveira, José Augusto Giesbrecht da. (Org.). Varejo Competitivo. São Paulo, 2000, v .4.

ROJO, Francisco J.G. **Supermercados no Brasil – Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor**. 1998. p. 12.

SOUZA, Elton Brasil de, e SOUZA, Lucy Aparecida de. **Marcas Próprias no setor brasileiro**. Revista ESPM, jan/fev 2004 v.11, ano 10.

SPROESSER, Renato Luiz. **Um modelo de produtividade para o varejo de alimentos**. In: Angelo, Claudio Felisoi de; Silveira, José Augusto Giesbrecht da. (Org.). Varejo Competitivo. São Paulo, 1999, v.3.

STERN, L.W. e EL-ANASARY, A.I. **Marketing channels**. Englewood Cliffs, NY:Prentice-Hall, 1982. 2ªed.

TORELLA, John. **Branding no Varejo: Estratégia e Gestão**. São Paulo, 2004.

WESTBROOK. **Soucers of consumer satisfaction with retail outlets**. *Journal of Retailing*, v.57, n.3, 1981

WÖEN. **Consumer behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

WOLINSKY, Asher. **Brand names and prize discrimination**. *The Journal of Industrial Economics*. Mar, 1987.

Sites:

ABRAS: [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br) - consultado no dia 06/03/2006.

AC Nielsen: [www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br) – consultado no dia 09/03/2006.

## Anexos

### 1. Classificação de lojas que comercializam alimentos:

- Auto-serviço

São lojas que, além de serem classificadas como alimentares, tenham como característica fundamental o check-out, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda, máquina de calcular, máquinas de somar ou qualquer equipamento que permita a soma e conferência de compras. Além disso, deverá Ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos nesses estabelecimentos são dispostos em maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem.

- Tradicionais

As lojas tradicionais são aquelas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

### 2. Classificação de lojas de auto-serviço:

- Supermercado

Lojas com método de auto-serviço no varejo de alimentos. Os produtos oferecidos pelo supermercado incluem uma ampla variedade de produtos como: mercearia, carnes frescas, hortifrutícolas, frios e laticínios; artigos de perfumaria e produtos de limpeza.

- Hipermercado

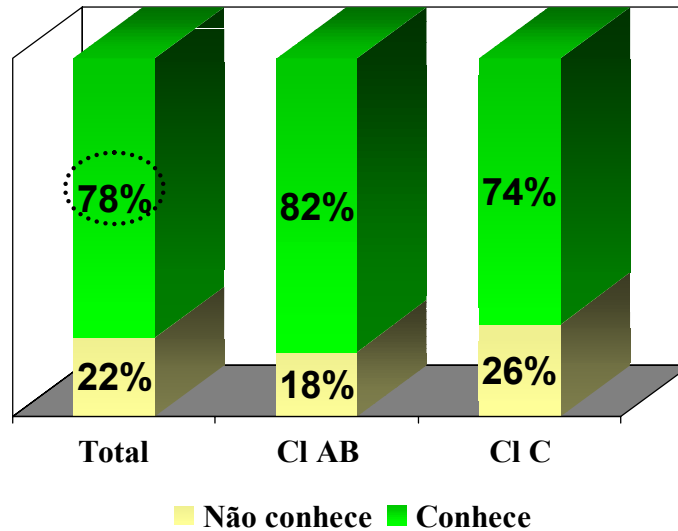
Lojas que além de produtos alimentícios em auto-serviço, semelhantes aos dos supermercados e também oferece uma ampla variedade de não alimentos da linha *hard* (e.g eletro-eletrônicos, cine-foto-som e utensílios domésticos) e da linha *soft* (e.g confecções, cama, mesa e banho).

### 3. Pesquisas realizadas para o Grupo Pão de Açúcar:



#### Comportamento de Compra – Marcas Próprias

Maioria das consumidoras conhece Marca Própria...



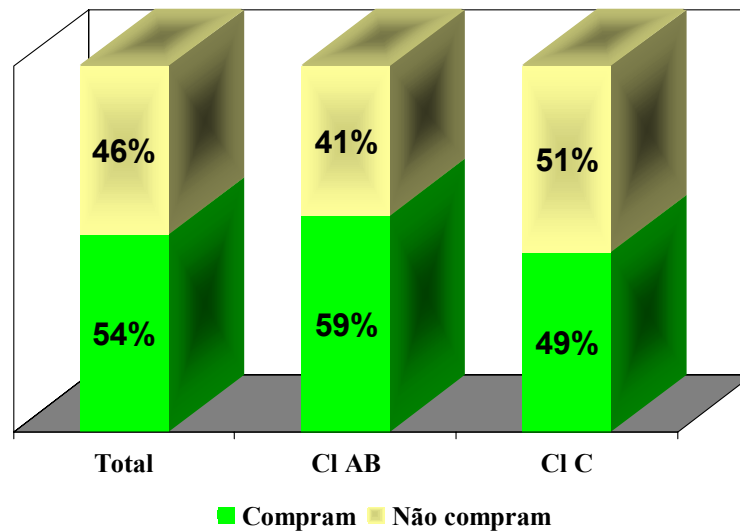
Base: total de entrevistas: 1610

Fonte: ACNielsen Customized Research Services



#### Comportamento de Compra – Marcas Próprias

...e mais da metade das consumidoras compram Marca Própria. Maior percentual está nas Classes A e B



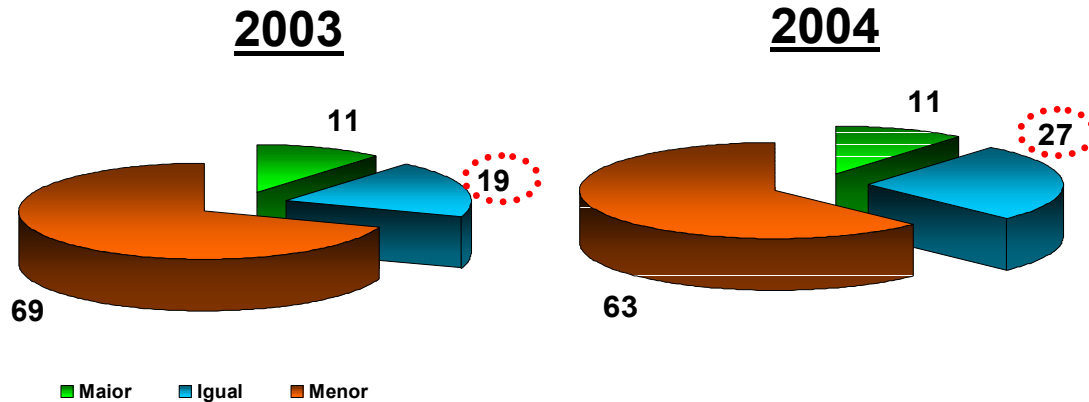
Base: total de entrevistas: 1610

Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

Percepção de que o sortimento de MP é igual as marcas mais conhecidas aumenta...



Pergunta: Comparando os Produtos de MP com marcas mais conhecidas, você acha que a MP, em termos de variedade...  
 Consumidoras que compram Marcas Próprias  
 Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

Quando compram produtos de Marca Própria e gostam, 45% das consumidoras substituem o que compravam antes

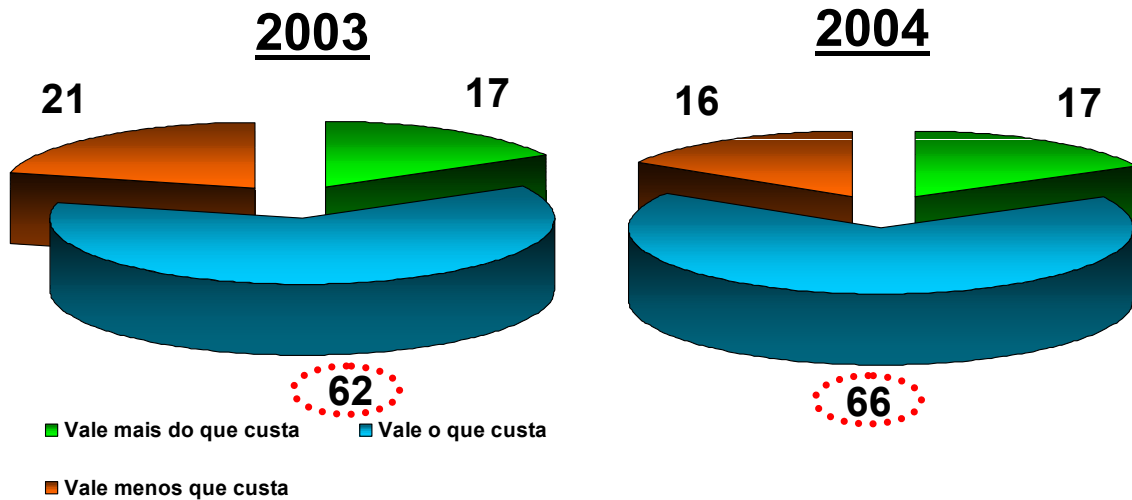
	2002	2003	2004
Substituo o que comprava antes.	47%	54%	45%
Continuo também comprando a marca que eu comprava antes.	31%	27%	36%
Não substituo, já que a compra foi ocasional e a minha intenção não é a substituição.	22%	20%	19%

Pergunta: Quando compro uma Marca Própria e gosto  
 Base: Consumidoras que compram Marcas Próprias  
 Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

2/3 das consumidoras que compram Marca Própria entendem que vale quanto custa

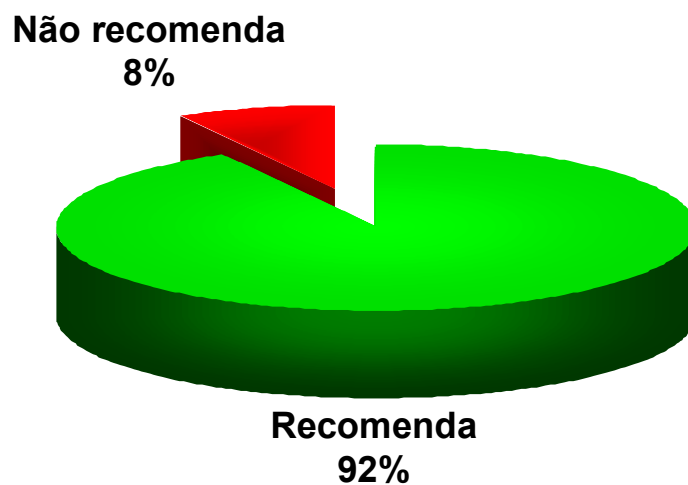


Pergunta: Comparando os Produtos de MP com marcas mais conhecidas, você acha que a MP...  
 Consumidoras que compram Marcas Próprias  
 Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

92% das consumidoras recomendariam a Marca Própria que compram



Pergunta: Quais Marcas Próprias você recomendaria?  
 Base: Consumidoras que compram Marca Própria  
 Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

Mesmo quando compra uma Marca Própria e não gosta, permanece elevada a predisposição das consumidoras para experimentar outros produtos de Marcas Próprias da mesma cadeia

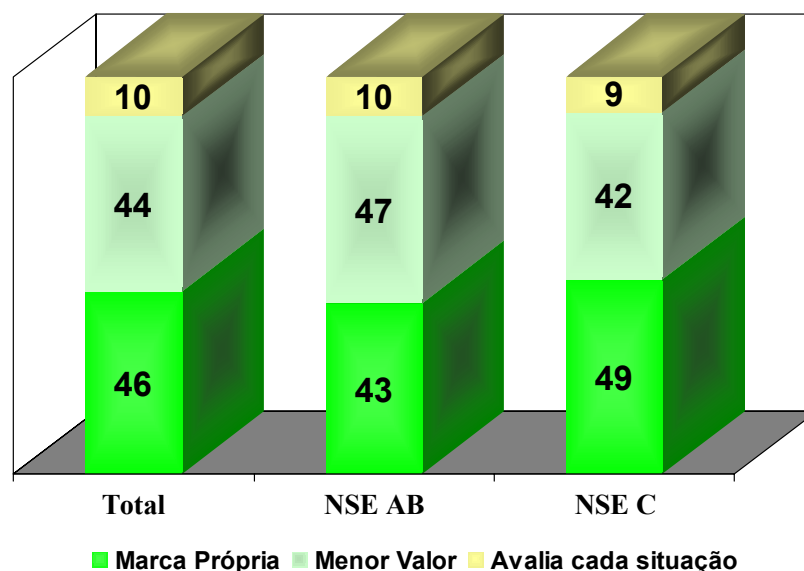
	2002	2003	2004
Não compro mais produtos de Marcas Próprias da mesma Cadeia.	15%	13%	13%
Experimento outros produtos de Marcas Próprias da mesma Cadeia.	64%	66%	67%
Experimento outros produtos de Marcas Próprias, mas de outra Cadeia.	21%	21%	20%

Pergunta: Quando compro uma Marca Própria e não gosto...  
Consumidoras que compram Marcas Próprias  
Fonte: ACNielsen Customized Research Services



## Comportamento de Compra – Marcas Próprias

... e 46% das consumidoras NÃO TROCAM a Marca Própria por outra de menor valor



Pergunta: Quando você vai comprar um produto de Marca Própria e se depara na prateleira com outra marca de menor valor, qual prefere?  
Base: consumidoras que compram Marcas Próprias  
Fonte: ACNielsen Customized Research Services

#### 4. Centro de Inovação de Marcas Próprias do Grupo Pão de Açúcar

O Centro de Inovação Marcas Próprias é o mais moderno centro de pesquisa e experimentação do varejo para criação de novos produtos e receitas diferenciadas. Composto pelo Núcleo de Estudos de Produtos com Consumidor e pelo Centro Culinário. Localizado em São Paulo, O Centro de Inovação Marcas Próprias da CBD é o mais moderno do varejo para criação deste tipo de produto e de novas receitas, viabiliza maior integração entre Gestão de Categorias e Comercial. No laboratório, são criados novos aromas, sabores e receitas e os novos produtos, os quais serão testados.

Em consequência ao novo posicionamento adotado pelo Grupo desde maio de 2001, o segmento de embalagens passou a ser um dos grandes focos de investimento pela empresa. Foram contratados escritórios de design especializados em desenvolvimento de embalagens. O ritmo desenfreado de lançamentos de produtos (aproximadamente 1000 por ano), possibilitou promissores acordos entre agências e o cliente. O mercado convertido passou também a se interessar pelos volumes gradativos de compra mensais de embalagens, disponibilizados pela rede varejista. Na área de suprimentos e materiais de consumo, como sacolas plásticas, embalagens de papelão ondulado, filmes flexíveis entre outros, o grupo detém também grande poder de compra e consumo. Além disso, por estar presente em todos os segmentos de embalagens, a empresa permite grandes oportunidades de inovações tecnológicas, sempre com o intuito de proporcionar novas possibilidades de consumo (ao consumidor) e conseqüentemente, a venda de novos produtos (mercado fornecedor de embalagens). Hoje a linha de produtos da rede varejista apresenta entre as marcas Mr.Valley, Pão de Açúcar, Extra, Barateiro-CompreBem e Goodlight, aproximadamente 3000 produtos diferentes em suas lojas.

##### **Núcleo de Estudos de Produtos com Consumidor**

Parada obrigatória dos produtos Marcas Próprias antes de chegar nas gôndulas.

Equipado com uma completa estrutura que permite a realização de vários testes para a aprovação de nossos produtos junto ao consumidor. Antes de se tornar Marca Própria, o produto passa pelos testes “cegos” comparativos às marcas líderes.